

太和顾问 2010 年度人力资源规划调研报告

调查背景

任何企业的发展都离不开优秀的人力资源和人力资源的有效配置。如何为企业寻找合适的人才，留住人才，发展人才，为组织保持强劲的生命力和竞争力提供有力的人力支持，成为人力资源部门面临的重要课题。人力资源部门在工作中可能经常会遇到这样的困惑：

经济回暖后，公司发展需求强烈，人才引进总是在应急，而这种仓促的招聘又导致了人员的能力与企业要求错位，导致员工流失率增加；

我们的HR管理的各个模块没有统一的方向，短期行为多，工作比较茫然，没有前瞻性和方向感不能起到对企业的战略支持作用；

各个部门总想要求增加人，老总又不想增加太多用人编制，搞的我们很难开展工作；
我们公司的HR的开支年年超过预算要求，成本不断增加；

.....

这些困惑，都源于企业人力资源规划的缺失与不完善。人力资源规划是指根据组织的发展战略、组织目标及组织内外环境的变化，预测未来的组织任务和 environment 对组织的要求，以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。同时，更是一个清楚认识自身人力资源管理现状，找出内部人力资源的优势和劣势，不断优化，持续提升企业的竞争力的过程。

其他企业都是如何做人力资源规划的？面对后危机时代经济的回暖，企业对明年的人力资源规划都做了哪些改变？太和顾问继10月离职访谈状况调查之后，为此特发起了2009年度太和顾问企业人力资源规划市场实践调研。

总体规划

企业人力资源总体规划与发展要求的符合情况

从调查结果看，大约3/4的企业目前的人力资源总体规划能够符合企业发展的要求。虽然整个市场正在回暖，但经济危机对于整个市场环境造成的影响并未完全褪去，很多专家学者也都提出了经济形势呈“W”型的担忧。经济形势的不确定，对于企业

的规划工作来说无疑提出了新的挑战，但是从企业目前的情况看，还是比较乐观的，大多数企业目前的规划方向还是能够支撑企业在后危机时期的发展的。

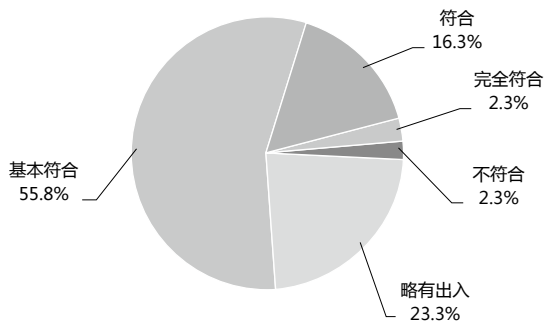


图1 企业人力资源总体规划与发展要求的符合情况——总体情况

企业 2010 年人力资源规划和 2009 年相比的变化情况

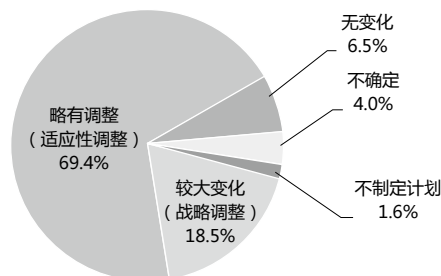


图2 企业 2010 年人力资源规划和 2009 年相比的变化情况——总体情况

从调查结果看，有 87.9% 的企业对 2010 年度的人力资源规划会和上一年度有所差别。其中 69.4% 的企业进行适应性调整，而进行战略性调整的企业，占到企业总数的 18.5%。这一数字还是非常可观的，也就是说不确定的经济形势或者由于其产生的某些因素使得将近 1/5 的企业对其人力资源规划做出战略性调整。

人员配置

企业 2010 年度职能部门变化情况

从调查结果看，36.1% 的企业不计划在 2010 年调整组织结构，接近一半的企业在部门内部进行结构的调整。而另外有不到 20% 的企业会根据企业发展的侧重点对一些部门进行相应的扩张或合并收缩。

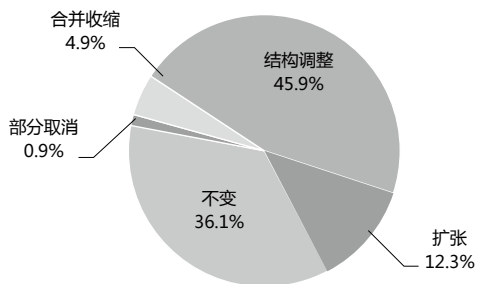


图3 企业2010年度职能部门变化情况——总体情况

人员补充计划

企业在考量员工队伍现状时会考虑的因素

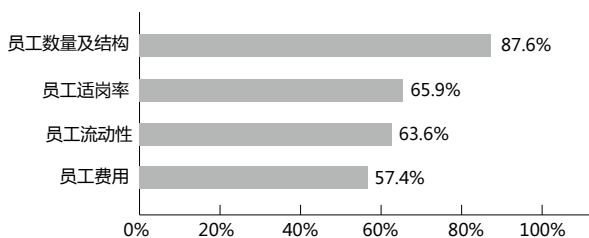


图4 企业在考量员工队伍现状时会考虑的因素

从调查结果看，企业在考量员工队伍现状时，考虑最多的因素是“员工数量及结构”，比例达到了87.6%。其次是“员工适岗率”和“员工流动性”比例分别为65.9%和63.6%。而选择“员工费用”的企业比例为57.4%。

2010年企业是否计划雇佣临时人员及劳务外包人员

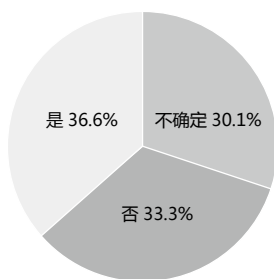


图5 企业是否计划雇佣临时人员及劳务外包人员

从调查结果看，选择三个选项的企业基本上各占到 1/3。雇佣临时人员以及劳务外包人员是企业降低固定成本的有效手段，对于制造类型的企业效果尤为明显。在行情不好或者订单较少的时候，这种用工形式能够帮助企业高效的控制规模，达到压缩成本的目的。但是从对于这一部分特殊员工的管理难度看，无疑是对于企业提出了一种新的挑战。

晋升、继任及培训计划

2010 年度后备人才储备情况

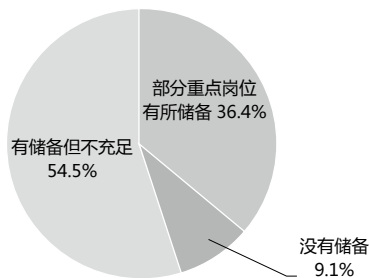


图 6 2010 年度后备人才储备情况

人才储备库是企业为本自身的远大发展而筹备一个人才库，从而为一些关键性的岗位提供了人才储备，特别是为领导职位制定了接班计划，且企业可拥有随时可供调用的人才储备，因而更能满足企业发展中的不时之需。目前，中国经济发展迅速，人员的流动速度越来越快，再加上外部环境变化大，一个有效的人才储备计划已经逐渐成为企业发展的必需品。从调查结果看，一半以上的企业选择了“有储备但不充足”，而另外 36.4% 的企业选择“部分重点岗位有所储备”，只有不到 10% 的企业在这方面还没有行动。可见大多数企业都在建设自己的人才储备库，还没有动作的企业应该考虑尽早开始相关的工作。

薪酬福利

企业薪酬体系现存的问题

人力资源规划一定程度上体现的是企业对于人力资源管理问题的纠偏，因此企业在制定计划之前首先需要了解问题所在。从调查结果看，目前企业的薪酬体系中存在问题最多的是“薪酬结构不合理”，选择的比例超过了一半。其他选择较多的项目是“分配体制无法区分不同类别员工”、“缺乏市场信息指导”和“薪酬水平偏低”三项，选择比例分别为 42.6%、39.0% 和 35.7%。

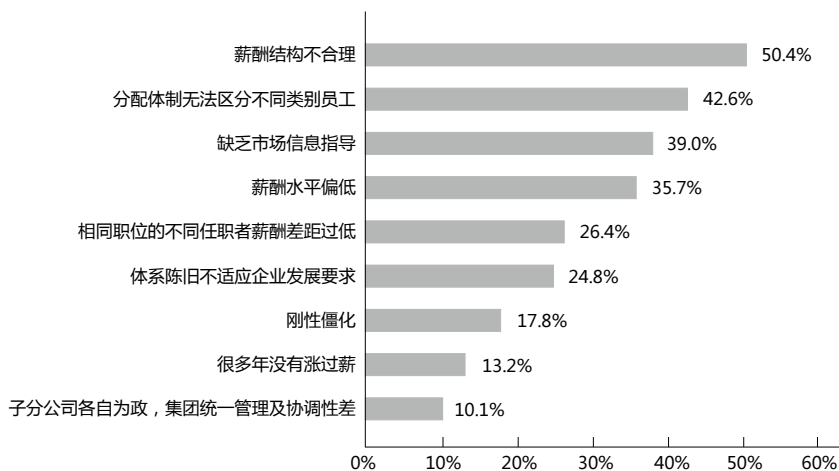


图7 企业薪酬体系现存的问题

绩效考核

2010 年度企业重点关注的绩效环节

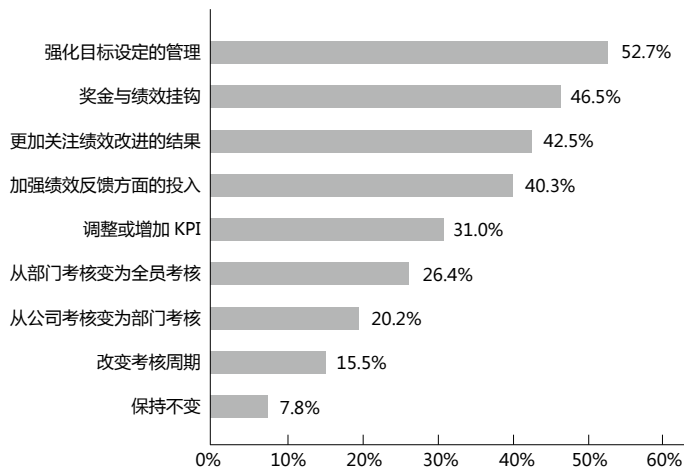


图8 企业重点关注的绩效环节

从调查结果看，企业最为专注的绩效环节是“强化目标设定的管理”，选择比例为52.7%，也是唯一选择超过半数的项目。排在这一项之后的是“奖金与绩效挂钩”、“更加关注绩效改进的结果”和“加强绩效反馈方面的投入”三项，选择比例分别为46.5%、42.5%和40.3%，企业的关注度也相当高。除此之外，选择“调整或增加KPI”的企业也占到了31.0%。其他项目的选择比例都没有超过30%，选择保持原有状态不

变的企业比例仅占7.8%。看来在2010年企业在绩效考核方面都计划做一些调整，而调整的主要对象是操作层面和细节方面的一些内容。

综述

人力资源规划是企业过去一年人力资源管理工作的总结和接下来一年人力资源管理工作的开始，承上而启下。把上一年度工作中遇到的难点和没能解决的问题进行整理和计划，以便在下一个年度中完成。好的开始是成功的一半，尤其面对外界多变的环境，人力资源规划工作则显得更加重。从本次调研的情况看，今年企业进行人力资源规划的一个主题还是“成本”，只是从经济危机时的“压缩成本”变成了“加大投入”。

有效分配人力成本

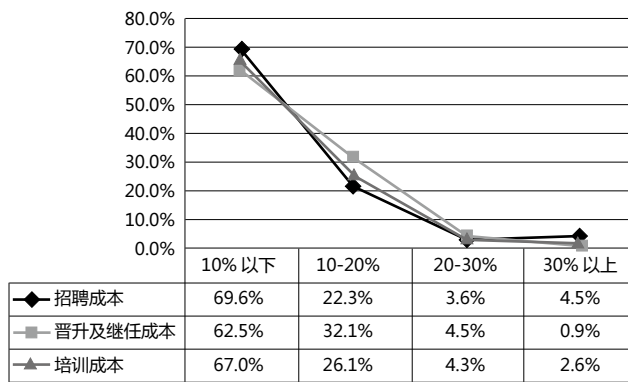


图9 招聘、培训、晋升及继任成本占比对比分析

从调查结果看，这三个模块的成本比例划分比较接近，大多数企业都把这三块成本控制在总人力成本的10%之内。

招聘方面，2010年企业整体的招聘量、招聘总成本的投入和人均招聘成本的投入都比2009年有明显的提升，提升幅度接近100%。除此之外，也有不少企业选择针对现在的招聘流程、面试流程进行一定的调整，以适应人员需求的变化，提高招聘效率。更有3.4%的企业选择对招聘体系进行颠覆性调整，这在以往也是不常见的。

晋升及继任管理方面，超过2/3的企业选择增加现有的晋升规模，在2010年度恢复企业内部人员流动，加大人才储备的力度，以应对企业发展的不时之需。

培训方面，超过80%企业选则在2010年度增加培训成本的支出，超过75%的企业增加培训的时间；在培训内容上，更加重视务实的“专业技能”方面的培训；培训方式上，不少企业恢复了以往内外部培训相结合的方法，通过多样化的培训吸引员工；同时，企业也更加重视培训效果的跟踪，保证培训工作更加有效。

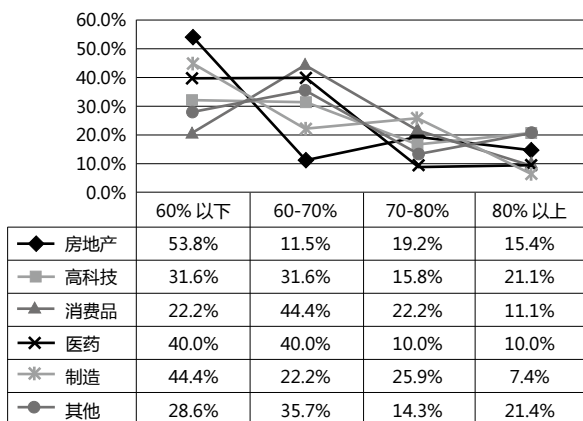


图 10 不同行业薪酬占比对比分析

从这一点上看，各行业间的差距还是比较大的。房地产和制造行业最集中的选择是60%以下，高科技和医药行业选在60%和60-70%的企业比例最多，消费品行业则集中在60-70%区间。

而在薪酬成本中，变动薪酬的预算所占的比例为：

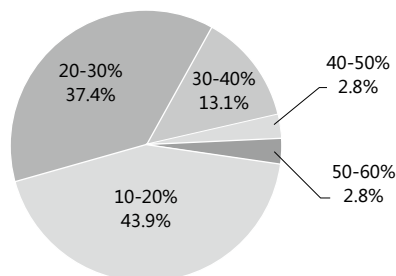


图 11 变动收入预算占薪酬成本的比例

从调查结果看，43.9%的企业选择了10-20%的区间，另有37.4%的企业选择了20-30%，这两项相加超过了80%。

2010年度，企业整体的薪酬管理方面，随着外界经济环境的回暖，企业也逐渐恢复了薪酬增长的信心。2010年度整体的薪资增长率预计为9.8%。其中房地产行业预计薪资增长率最高，超过了14%，制造行业相对较低，但也超过7%。从不同层级的情况看，管理层员工位居各层级员工预计薪资增长率之首，决策层员工最低。